

Tekst: Daphne Riksen

Jelmer!
Talent

Geslaagde Businesspartnerbijeenkomst Jelmer

Zoeken naar schapen met drie poten

Jelmer wil de instroom van jonge talenten in de civiele techniek stimuleren. Dat doet zij door jonge civiel technici via een traineeprogramma van drie jaar brede ervaring in de sector te laten opdoen. Ook maken zij intensief kennis met de bedrijven met wie Jelmer samenwerkt. Speciaal voor die businesspartners organiseerde Jelmer op 9 september 2010 in het landelijke Langbroek een bijeenkomst over talentmanagement. Nyenrode-hoogleraar Lidewey van der Sluis besprak met de aanwezigen hoe je kunt bouwen aan talent. "Mensen bepalen zélf wat hun beste route is."



Prof. dr. Lidewey van der Sluis is econoom, hoogleraar, strategisch adviseur en auteur. Zij is werkzaam bij Nyenrode Business Universiteit en oprichter en directeur van het Powerhouse Competing for Talent.

Het onderzoeksgebied van Lidewey van der Sluis is strategisch talentmanagement. Op de prachtige Hofstede de Nieuwe Donck weet ze met dit onderwerp de deelnemers twee uur te boeien en actief bij de discussie te betrekken.

"Bouwen aan talent is niet als een kip zonder kop vacatures vullen", stelt zij. "Eerst moet je als organisatie je gewenste profiel en cultuur bepalen. Pas daarna kun je, vanuit die focus, de mensen gaan zoeken die daarbij passen. Dát is bouwen aan talent."

Onder water kijken

Strategisch talentmanagement moet dus in de organisatie beginnen, waarna de vertaling wordt gemaakt naar de profielschets van te werven personeel. Het beoordelen van kennis alleen is daarbij niet genoeg. "Voorheen werden technische professionals vooral geselecteerd op hun cv. Nu is het veel belangrijker

om bij selectie en benoemingen 'onder water' te kijken", zegt Lidewey van der Sluis. "Wat is iemands signatuur? Past hij of zij

"Een goede leider creëert zelf het DNA van zijn project"

bij ons? Talent wordt pas optimaal benut als iemands persoonlijkheid strookt met het werk dat hij doet. Daarmee kun je mensen binden." Dat is best lastig, beamen de aanwezigen. Want juist ingenieurs zijn niet gewend te praten over hun

persoonlijkheid. John Regtop van Ballast Nedam: "Wij zien dat mensen wel de technische capaciteiten hebben, maar dat hun competenties en vaardigheden tegenvallen. Ons grootste talent komt uit onze eigen kweekvijver."

Passende poppetjes

Alle deelnemers zijn het erover eens dat in de civiele wereld naast tech-



nische kennis vooral vaardigheden als samenwerken en communiceren onmisbaar zijn. Niet alleen binnen de eigen organisatie, maar nog sterker in de projecten die zij uitvoeren. Daarin werken ze immers vrijwel altijd met meerdere organisaties samen. "Een goede leider creëert zelf het DNA van zijn project," zegt Hans Moll van Strukton. "Een inspirerende projectmanager kiest bij de samenstelling van zijn team vrijwel automatisch passende poppetjes. Dat is leiderschap." Lidewey van der Sluis vat de profielschets van talent samen met 4 K's: kennis, kunde, karakter en klimaat. "Vergeet vooral die laatste niet: want zonder het juiste klimaat is niemand een talent," zegt zij. "Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om voor dat klimaat te zorgen."



Tankstations

Toch betekenen de 4 K's niet dat je op zoek moet naar het beroemde schaap met vijf poten, waarschuwt de hoogleraar. "Kies liever schapen met drie poten. Die kunnen zelf hun ontbrekende vierde poot ontwikkelen," zegt zij. "Op die manier geef je aan het talent dat je binnenhaalt de ruimte om de eigen signatuur te ontdekken. Zonder die ruimte willen ze trouwens niet eens meer bij je werken." Het individu wordt inderdaad steeds belangrijker, zien de aanwezigen in hun dagelijkse praktijk. "De generatie die nu op de arbeidsmarkt komt, ziet werkgevers

"De nieuwe generatie werknemers wil tanken - zichzelf ontwikkelen - waar het hen het beste uitkomt"

als tankstations," legt Lidewey van der Sluis uit. "Ze gaan tanken - zichzelf ontwikkelen - waar het hen het beste uitkomt. Bij de goedkoopste, of dichtbij huis, of omdat je er Airmiles kunt sparen. Om in die



metafoor te blijven: wij zaten vroeger in een bus en dachten over tanken helemaal niet na. We reden over een smalle landweg, konden één kant op en dat was onze carrière. Nu zijn er vijfbaanssnelwegen met overal afslagen, en er worden nog steeds wegen bijgebouwd.

Mensen bepalen zelf wat hun beste route is. Dat doen ze net als de tomtom op basis van zelfgekozen criteria: wat het snelste of het kortste of het mooiste is."

Gebalanceerd leven

Naar die criteria voerde Lidewey van der Sluis in opdracht van de Persgroep banen een drijfverenonderzoek uit. Bij ruim 6.000 lezers



De bijeenkomst in Hofstede de Nieuwe Donck werd afgesloten met een overheerlijk diner.

van de Volkskrant, AD, NRC Handelsblad, nrc next, Trouw en het Parool is onderzocht wat hen beweegt voor een bepaalde baan of werkgever te kiezen.

"Een gebalanceerd leven kunnen leiden scoort het hoogst, status en macht juist heel laag. Terwijl dat laatste juist van oudsher een belangrijk criterium was," licht zij de resultaten toe. Rien Bakker van DHV beaamt dat: "Organisaties zijn veel platter geworden. De hele waslijst aan titels en functies in ons bedrijf is afgeschaft."

Gebalanceerd willen leven blijkt onafhankelijk van leeftijd. Wout Schoenmakers van TNO verbaast zich erover dat generatieverschillen blijkbaar verdwenen zijn. Is ouderenbeleid dan nog wel nodig? "Nee", antwoordt Lidewey van der Sluis. "Beleid rondom groepen mensen wordt steeds meer losgelaten. Ook hier zijn we dus bij het individu beland."

Kerklaan 9 • 3645 ES Vinkeveen
Telefoon 0297 - 231 023 • Telefax 0297 - 231 021
E-mail info@jelmer.nl • www.jelmer.nl

Jelmer!
Bouwen aan Talent